

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Kinerja karyawan

Kinerja merupakan sebuah perwujudan atau hasil kerja yang dilakukan karyawan untuk perusahaan. Hasil kerja tersebut bisa diukur baik secara kuantitas maupun kualitas. Seseorang yang mempunyai kinerja yang baik akan menghasilkan kerja yang baik pula, sehingga dengan hasil kinerja yang baik akan membuat prestasi kerja mereka tinggi sehingga dengan prestasi tersebut karyawan akan mendapatkan imbalan dan mereka akan puas terhadap kinerjanya.

Rivai (2004) kinerja merupakan perilaku nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Hasil penilaian kerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Mangkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Abdullah (2014) kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu instansi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan yang bekerja di

institusi itu baik pemerintah ataupun perusahaan bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Mahsun (2002) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam strategik planning suatu organisasi.

Prawirosentono (2008 dalam Dewi 2014) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing dalam rangka upaya mencapai tujuan oragnisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Moeheriono, (2014) kinerja adalah sebuah hasil yang dicapai seseorang ataupun kelompok dalam suatu organisasi secara kuantitatif atau kualitatif, sesuai peran dan tanggung jawab masing-masing, dalam proses mencapai tujuan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai aturan.

Dari definisi definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan guna untuk mencapai tujuan sutau organisasi.

a. Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai pada penelitian ini yaitu (Rivai, 2004):

1) Kemampuan Teknis

Kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dapat dipergunakan untuk menjalankan tugas-tugas termasuk pengalaman dan pelatihan yang dimiliki.

2) Kemampuan konseptual

Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan secara menyeluruh dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang intinya para pegawai memahami tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai pegawai.

3) Kemampuan hubungan interpersonal

Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi teman kerja, melakukan negosiasi, menyusun rencana dalam melakukan tugas dengan rekan kerja dan hal yang berhubungan dengan orang lain.

Indikator-indikator kinerja menurut Moehariono (2014) ada 6(enam), sebagai berikut:

1) Efektif

Mengukur kesesuaian sumber daya agar *output* yang dihasilkan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

2) Efisien

Mengukur kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menekan pengeluaran biaya.

3) Kualitas

Mengukur drajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan pengguna layanan tersebut.

4) Ketepatan waktu

Mengukur apakah pekerjaan yang dilakukan telah selesai secara benar dan tepat waktu. Dengan ditentukan kriteria yang mengukur waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.

5) Produktivitas

Mengukur tingkat produktivitas dengan mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses.

6) Keselamatan

Mengukur bagaimana keamanan kepada para pekerja dalam melakukan tugas yang diberikan dari atasan kepada para pekerja.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Menurut Simamora (2004 dalam Jayusman dan Khotimah 2012) kinerja dipengaruhi oleh faktor faktor yang terdiri dari :

1. Faktor individual yang terdiri dari Kemampuan, Faktor demografi.

2. Faktor Psikologis yang terdiri dari Sikap, Motivasi, persepsi, personality, pembelajaran.
3. Faktor Organisasi yang terdiri dari Sumberdaya, Kepemimpinan, penghargaan, struktur, job design.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2013) yaitu :

1. Faktor kemampuan

Pegawai dengan kemampuan potensi dan kemampuan reality yang tinggi serta dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka dia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

c. Karakteristik Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013) mengungkapkan ada 6(enam) karakteristik pegawai yang memiliki kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

1) Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi

Tanggung jawab menjadi karakteristik kinerja yang berkualitas tinggi yang akan memunculkan kesadaran pada seorang pegawai dalam setiap melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang ada

Seorang yang berani mengambil resiko akan memunculkan karakter dari seorang, tapi jika mengambil resiko tanpa memikirkan lebih dahulu akan menimbulkan kesalahan.

3) Memiliki tujuan yang realistis

Pegawai yang berkarakteristik tinggi mempunyai kinerja yang tinggi yaitu memiliki tujuan yang jelas dan terukur, jadi sudah mempunyai tujuan yang akan dicapai.

4) Memiliki rencana kerja

Pegawai memiliki karakteristik kerja yang tinggi terlihat dengan mempunyai rencana yang menyeluruh dan terstruktur tentang rencana kerja, setelah itu memperjuangkan untuk mewujudkan tujuannya.

5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*)

Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang didapat secara konkrit untuk diterapkan dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

6) Mencari kesempatan

Meluangkan waktu untuk mencari kesempatan yang ada untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan dan untuk mencapai tujuan.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan dampak dari pelaksanaan pekerjaan. Karyawan yang puas dengan hasil kerjanya serta diimbangi dengan imbalan yang sesuai tentu akan membuat mereka senang terhadap pekerjaannya sehingga karena perasaan yang puas tersebut karyawan mempunyai pikiran yang positif dan meningkatkan produktivitas kerjanya terhadap perusahaan. Namun apabila karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya tentu akan membuat mereka menjadi frustrasi, tidak yakin terhadap pekerjaannya, munculnya rasa kekecewaan, dan tentu hal ini akan menurunkan produktivitas kerja mereka.

Menurut Robbins dan Judge (2008) memberikan definisi bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan negatif tentang pekerjaannya.

Teori Dua Faktor Menurut Herzberg dalam Haruman dan Paramatra (2005) terdapat dua faktor yang menyebabkan kepuasan seorang karyawan yang bekerja yaitu :

a. Ada sejumlah kondisi ekstrinsik pekerjaan, yang apabila kondisi itu tidak ada, menyebabkan ketidakpuasan diantara para karyawan. faktor faktor yang berkaitan dengan pekerjaan ini meliputi faktor faktor sebagai berikut :

1. Gaji

Upah atau gaji merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan keubtuhan pada tingkat yang lebih tinggi

2. Kondisi kerja

Kondisi kerja, apabila kondisi kerja karyawan baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

3. Kualitas supervisi

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.

4. Rekan kerja

Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota individu.

b. Adanya kondisi Intrinsik Pekerjaan, yang apabila kondisi tersebut ada dapat berfungsi sebagai motivator, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. tetapi jika tidak ada maka dapat menyebabkan ketidakpuasan. Faktor-Faktor pemuas tersebut adalah :

1. Prestasi

Jika seorang karyawan memberikan kinerja dengan baik sehingga mereka sukses di dalam pekerjaannya maka secara tidak langsung mereka telah memberikan prestasi dalam pekerjaannya.

2. Pengakuan

Pada setiap karyawan terdapat perasaan ingin diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati. Hal ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan diluar tugas pekerjaan, seperti : olah raga, kesenian dan lain-lain.

3. Pekerja itu sendiri

Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara keberibadian dan kepuasan kerja dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka cenderung puas.

4. Kemajuan-kemajuan

Kemajuan-kemajuan dalam hal ini yaitu ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja di dalam perusahaan.

Kepuasan juga dapat diartikan sebagai suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2013). Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi aspek aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

Berdasarkan definisi definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sikap serta perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kinerja.

Menurut Robbins (1996) terdapat faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan Kerja yaitu sebagai berikut :

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang, pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan perasaan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi ini tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kepuasan dan kesenangan.

2. Ganjaran yang pantas

Para Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

studi studi mempenaragakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan.

4. Rekan kerja yang mendukung

Orang orang atau para karyawan mendapatkan lebih daripada sekedar uang taua prestasi yang berwujud dari dlam kerja. bagi kebanyakn karyawan kerja jug mengisi kebutuhan akan interaksi sosial.

5. Kesesuaian keperibadian dengan pekerjaan

Karyawan yang mempunyai tipe kepribadian kongruen atau sama atau sebangung dengan pekerjaan yang mereka pilih sesuai dengan keahlian mereka karena mereka meyakini mempunyai bakat didalam pekerjaan tersebut dan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan pekerjaan tersebut sehingga kepuasan kerja akan tercapai.

Dampak dari kepuasan kerja :

Kepuasan kerja yang diperoleh oleh karyawan akan meningkatkan produktivitas mereka dalam bekerja. seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya tentu akan senang terhadap pekerjaannya dan mendorong mereka untuk meningkatkan produktivitas kinerja mereka. Hasil dari kepuasan kerja selain meningkatkan produktivitas adalah absensi, kemangkiran, dan keluarnya karyawan.

Menurut Robbins dan Judge (2008) kepuasan kerja mempunyai dampak kepada :

a. Produktivitas atau kinerja

Akibat dari kepuasan kerja yang tinggi membuat perasaan senang yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya sehingga akan menyebabkan peningkatan kinerja oleh karyawan akibat dari perasaan senang terhadap pekerjaan mereka.

b. Tingkat keluarnya karyawan atau Turnover

Karyawan yang puas terhadap hasil pekerjaannya akan lebih cenderung setia terhadap pekerjaannya serta perusahaan, sehingga dengan adanya kesetiaan tersebut akan mengurangi angka turnover karyawan terhadap perusahaan.

3. Kepemimpinan Transformasional

Setiap organisasi pasti mempunyai seorang pemimpin. Keberhasilan kinerja seorang karyawan tidak terlepas dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Kepemimpinan transformasional sendiri merupakan salah satu bentuk dari gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mampu menginspirasi serta memotivasi bawahannya untuk memandang sebuah pekerjaan dengan persepektif yang berbeda.

Yukl (2000 dalam Khotimah 2012) Mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana

tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan Transformasional yaitu pemimpin memotivasi bawahan untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan (Hanafi,2003).

Huda (2014) menyatakan pemimpin transformasional cenderung untuk mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara lebih jelas sehingga bawahan dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh yang kuat pada pengikut, memberikan motivasi pada bawahannya serta merangsang kreativitas untuk bekinerja lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi.

Haryanti (2012) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin mampu membuat bawahannya menyadari persepektif yang luas, sehingga kepentingan individu akan disubordinasikan terhadap kepentingan tim, organisasi, atau kepentingan lain yang lebih luas.

Teori jalur – tujuan (Path- Goal Theory) menurut House (2010) menyatakan bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu pengikutnya mencapai tujuandan mengarahkan atau memberikan dukungan sesuai kebutuhan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sejalan dengan tujuan kelompok atau tujuan organisasi. Jalur-tujuan berasal dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif akan menjelaskan

sebuah jalur (Path) untuk membantu pengikutnya melangkah dari posisi mereka sekarang menuju tujuan kerja yang ingin mereka capai dan membuat perjalanan sepanjang jalur itu lebih mudah dengan mengurangi hambatan hambatan.

Menurut Bass (1999 dalam Hughes et al. 2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya, sehingga mendorong tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin.

Huges et al. (2012) kepemimpinan transformasional di percaya memotivasi pengikutnya dengan mengubah persepsi mereka mengenai kerja itu sendiri, menawarkan visi masa depan yang luar biasa, mengembangkan identitas kolektif di kalangan pengikutnya, serta meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dari definisi definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu dimana pemimpin mampu memberikan motivasi serta dukungan kepada bawahannya guna untuk menghasilkan kinerja yang baik untuk mencapai visi sang pemimpin.

Menurut Robbins dan Judge (2008) faktor yang sangat berperan dalam kepemimpinan transformasional yaitu :

i. Pemimpin yang karismatik

pemimpin Transformasional harus mampu menyihir bawahan untuk bereaksi mengikuti pemimpin. Dalam bentuk konkret kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi.

ii. Motivasi Inspirasional

Yaitu karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut.

iii. Stimulasi intelektual

Karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan masalah dengan cermat dan rasional.

iv. Pertimbangan individu

Karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya.

4. *Self Efficacy*

Kepercayaan terhadap kemampuan diri, keyakinan terhadap hasil yang dicapai akan membuat seorang karyawan bekerja lebih giat dan akan selalu menghasilkan yang terbaik. *Self Efficacy* dapat dikatakan sebagai faktor internal seorang individu yang mempengaruhi kinerja seseorang. seseorang dengan *self efficacy* yang tinggi akan mempunyai

keyakinan yang tinggi bahwa mereka dapat menyelesaikan tugas mereka dengan baik sehingga akan tercapai kinerja yang baik.

Menurut Bandura (1991) *Self Efficacy* merupakan masalah kemampuan yang dirasakan untuk mengatasi situasi khusus sehubungan dengan penilaian atas kemampuan untuk melakukan suatu tindakan yang ada hubungannya dengan tugas khusus atau situasi tertentu dengan kata lain setiap individu mempunyai penilaian terhadap keyakinan diri kana kemampuannya dalam menjalankan tugas sehingga memperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Kaswan (2011) *Self efficacy* merupakan penilaian seseorang tentang apakah dia dapat secara sukses mempelajari pengetahuan atau keterampilan. *Self efficacy* merupakan penentu kesiapan belajar. peserta pelatihan yang memiliki *self efficacy* yang tinggi melakukan berbagai upaya untuk belajar dalam program latihan dan lebih cenderung bertahan untuk belajar meskipun lingkungan tidak kondusif untuk itu.

Engko (2008) menyatakan *Self efficacy* adalah keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu. *Self efficacy* dapat dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu dan perubahan *self efficacy* dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama dalam penyelesaian tugas dan tujuan.

Menurut Kritner dan Kinicki (2003) *Self efficacy* adalah keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu. Karyawan dengan *Self efficacy* yang tinggi akan akan mencapai suatu kinerja yang yang lebih baik disebabkan karena Karyawan tersebut memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja dengan sukses.

Menurut Bandura (1981) dalam Mukhid (2009) faktor yang mempengaruhi *Slef efficacy* yaitu :

1. Penguasaan atau pengalaman yang menetap

Yaitu peristiwa masa lalu atas kesuksesan atau kegagalan yang dirasakan sebagai faktor terpenting dalam membentuk *Self efficacy*.

2. Pengalaman yang dirasakan sendiri

Kesuksesan orang lain mengindikasikan bahwa mereka sendiri dapat mengerjakan tugas yang sama, sementara kegagalan orang lain mungkin mengidentifikasi mereka tidak mengerjakan tugas. Orang membuat perbandingan dengan orang lain dalam hal usia, jenis kelamin, ras, tingkat pendidikan dan sosial ekonomi, penandaan etnik, dan prediksi kemampuan sendiri mereka dalam mengerjakan tugas.

3. Bujukan sosial

Penilaian diri (*self-appraisals*) atas kompetensi sebagian didasarkan pada opini (penilaian) lain yang signifikan yang

memiliki kekuatan evaluatif. Orang yang dibujuk secara verbal yang memiliki kemampuan untuk memenuhi tugas yang diberikan adalah lebih mungkin tetap melakukan (tugas) lebih lama ketika dihadapkan pada kesulitan dan lebih tetap mengembangkan perasaan *self-efficacy*.

4. Keadaan psikologis atau emosi

Suasana hati (mood) juga mempengaruhi perasaan *self-efficacy*, karena suasana hati menggerakkan memori seseorang. Kesuksesan dan kegagalan masa lampau disimpan sebagai memori. Suasana hati positif menggerakkan pemikiran atas prestasi masa lalu, sedangkan suasana hati negatif menggerakkan memori atas kegagalan masa lalu. Kesuksesan di bawah suasana hati positif menghasilkan tingkat *self-efficacy* yang tinggi.

B. PENURUNAN HIPOTESIS

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dimana seorang pemimpin mampu memberikan motivasi serta menggerakkan semangat karyawannya untuk bekerja dengan baik sehingga dengan adanya motivasi serta dukungan dari pemimpin tersebut membuat karyawan kan merasa bahwa mereka mendapatkan perlakuan yang baik dan akan termotivasi dengan munculnya

rasa semangat yang tinggi, sehingga dari semangat yang tinggi akan berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan yang baik pula.

Hal ini sesuai dengan pandangan Bass dan Riggio (2006 dalam Dewi 2013) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja secara positif, tanpa menghiraukan apakah kinerja dalam konsep atau unit organisasi. Kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan (Paracha, dkk ,2012).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi (2013) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Konflik dan Efikasi diri terhadap kinerja kepala sekolah. Dengan obyek yang digunakan yaitu Kepala sekolah SD di kota Medan dengan sampel sebesar 200 orang dan hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif mempengaruhi Kinerja kerja karyawan.

Penelitian Mondiani (2012) dengan judul pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap kinerja. Obyek yang digunakan yaitu karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang dengan populasi seluruh karyawan serta sampel sebanyak 95 orang. Hasil penelitiannya juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Kharis (2015) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai

variabel intervening. Obyek yang digunakan yaitu karyawan Bank Jatim cabang Malang dengan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi sebanyak 74 orang. Hasil penelitiannya juga menyatakan hal yang sama yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dimana jika seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan telaah teori dan penelitian terdahulu, maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan Transformasional secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan.

Karyawan yang mempunyai *Self efficacy* yang tinggi tentu akan mempunyai optimisme yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dengan munculnya rasa optimisme yang tinggi ini akan membuat karyawan mencurahkan semua usaha dan perhatiannya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan yaitu produktivitas kinerja yang baik.

Menurut Kritner dan Kinicki (2003) Karyawan dengan *Self efficacy* yang tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik disebabkan karena Karyawan tersebut memiliki motivasi yang kuat,

tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja dengan sukses.

Seorang karyawan dengan *Self efficacy* yang tinggi akan memiliki kepercayaan sehingga mendorongnya untuk mencapai kinerja yang maksimal walaupun tugas yang dihadapinya itu terasa berat (Handayani, 2012).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh indrawati (2014) dengan judul pengaruh *Self esteem*, *Self efficacy* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Obyek yang penelitian yang digunakan adalah perawat di RS. Siloam Manado dengan sampel yang dipakai sebanyak 113 perawat dan memperoleh hasil bahwa *Selft Efficacy* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perawat.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Bintang (2008) dengan judul pengaruh *Self efficacy* terhadap kinerja individual. Obyek penelitian yang digunakan adalah karyawan lucky star wedding organizer di semarang. Hasil penelitian menunjukkan dimana *Self Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individual.

penelitian lainnya yang dilakukan oleh jacob dan Cherian (2013) dengan judul *Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees*. Menghasilkan hal yang sama yaitu *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan kinerja. Berdasarkan telaah teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Self efficacy* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Setiap karyawan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda beda. Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi akan lebih cenderung tidak mudah stres dan akan meningkatkan produktivitas kerjanya. Namun jika karyawan mempunyai tingkat kepuasan yang rendah maka mereka akan lebih cenderung menganggap suatu pekerjaan sebagai beban dan mereka akan gagal dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Kepuasan kerja tidak hanya akan berdampak dengan meningkatnya produktivitas kinerja yang baik, tetapi kepuasan kerja juga mendorong seorang karyawan untuk bisa menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah mereka terima dengan baik. Dengan semakin tingginya kepuasan maka akan menghasilkan semangat dalam bekerja sehingga dengan semangat yang tinggi akan berdampak pada hasil serta produktivitas yang tinggi.

Nugroho dan kuswardani (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena dengan merasakan kepuasan karyawan akan merasa senang dan lebih mencintai pekerjaannya dengan begini tanpa disadari kinerja yang baik akan dihasilkan oleh karyawan yang merasakan kepuasan. Indrawati (2014)

semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya dan dampaknya karyawan akan memberikan pelayanan yang terbaik yang menunjukkan kinerja karyawan tersebut tinggi.

Penelitian Indrawati (2014) dengan judul pengaruh *self esteem*, *self efficacy* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Obyek yang penelitian yang digunakan adalah perawat di RS. Siloam Manado dengan sampel yang dipakai sebanyak 113 perawat dan memberikan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Penelitian lain dilakukan oleh Engko (2008) dengan judul pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individual dengan *Self esteem* dan *Self efficacy* sebagai variabel intervening dengan obyek yang digunakan adalah Mahasiswa Megister Sains Universitas Gadjah Mada yang berprofesi sebagai dosen dengan sampel yang dipakai sebanyak 43 sampel. Dan memperoleh hasil serupa yaitu kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap kinerja individual.

Penelitian Brahmasari dan suprayetno (2009) dengan judul pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja. Dengan obyek yang digunakan yaitu Karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia Surabaya dengan populasi sebanyak 1.737 dan sampel yang dipakai sebanyak 325 pegawai. Menunjukkan hasil yang sama yaitu kepuasan

kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa secara umum kepuasan karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut :

H3: Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Purnomo (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena tipe kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawan. Zahari dan Shurbagi (2012) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Al-Swidi et al. (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki efek signifikan pada kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan persepsi pemberdayaan karyawan. Kepemimpinan Transformasional dipersepsikan baik oleh para karyawan, seperti adanya pemberian perhatian pada kebutuhan bawahan, penghargaan perbedaan individu, pemberian pelatihan serta motivasi terhadap karyawan. Dengan semangat serta dukungan motivasi dari pemimpin akan membuat seorang karyawan merasa bahwa mereka

mendapatkan perhatian serta dukungan oleh pemimpin sehingga karyawan akan merasa puas.

Teori jalur – tujuan (*Path- Goal Theory*) menurut house (2010) menyatakan bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu pengikutnya mencapai tujuan dan mengarahkan atau memberikan dukungan sesuai kebutuhan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sejalan dengan tujuan kelompok atau tujuan organisasi.

Penelitian Atmojo (2015) dengan judul *The influence of transformasional leadership on the job statisfaction, organizational commitment, and employee performance* dengan obyek yang digunakan yaitu karyawan PT. PTPN V Riau dengan sampel 146 orang mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Ritawati (2013) dengan judul Pengaruh kepemimpinan transformasional dan Budaya organisasi Terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya dengan sampel 154 karyawan mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Sari dan Sriathi (2014) dengan judul Pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial,dan komunikasi terhadap kepuasan kerja dengan obyek yang digunakan yaitu karyawan

pada Legian Village Hotel Bali dengan sampel 53 orang mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari teori serta penelitian terdahulu, maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kepuasan kerja.

Karyawan dengan *Self Efficacy* yang tinggi akan mempunyai persepsi yang tinggi terhadap keyakinan bahwa mereka mampu melakukan tugas serta tanggung jawab yang diberikan. Dengan keyakinan yang tinggi karyawan juga akan termotivasi dan mereka akan sungguh-sungguh melakukan pekerjaannya dan memberikan hasil yang maksimal untuk menyelesaikan tugasnya, sehingga akan cenderung berhasil. Orang yang berhasil akan merasa puas dengan hasil kerjanya tersebut.

Chasanah (2008) mengungkapkan bahwa individu yang memiliki motivasi yang kuat akan dapat menyelesaikan pekerjaannya karena adanya keyakinan diri untuk bisa menyelesaikan pekerjaan yang dia dapatkan, seseorang yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi, maka kepuasan kerja akan tinggi pula.

Kritner dan Kinicki (2003) seseorang yang mempunyai *Self efficacy* mempunyai keyakinan mengenai peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu. Karyawan dengan *Self efficacy* yang tinggi akan akan mencapai suatu kinerja yang yang lebih baik disebabkan karena Karyawan tersebut memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja dengan sukses.

Penelitian Ketut dan Eka (2014) dengan judul pengaruh pemberdayaan, *Self efficacy* dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitiannya dilakukan di Koperasi pasar srinadi klungkung Bali dengan sampel 76 orang memperoleh hasil bahwa *Self efficacy* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Indrawati (2014) dengan judul pengaruh *Self esteem*, *Self efficacy* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Obyek yang penelitian yang digunakan adalah perawat di RS. Siloam Manado dengan sampel yang dipakai sebanyak 113 perawat juga memperoleh hasil bahwa *Self efficacy* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Lodjo (2013) dengan judul pengaruh pelatihan, pemberdayaan dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja. Dengan obyek yang digunakan yaitu Karyawan PT. PLN Wilayah Sulutenggo Manado dengan sampel yang digunakan

sebanyak 127 orang. Hasil penelitian menyatakan bahwa *Self efficacy* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dimana jika seseorang yang memiliki *Self efficacy* yang tinggi cenderung berhasil dalam tugasnya, sehingga meningkatkan kepuasan atas sesuatu yang dikerjakannya.

Berdasarkan telaah teori dan penelitian-penelitian terdahulu, maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut :

H5: *Self Efficacy* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

6. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Menurut Bass dalam Hughes *et al.* (2012) kepemimpinan transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya, sehingga mendorong tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin.

Dengan adanya kedekatan emosional serta adanya pemimpin yang visioner akan membuat tergugahnya semangat pada diri sehingga karyawan merasa bahwa pimpinan mereka peduli selalu memotivasi dan menghargai keberadaan mereka di organisasi tersebut sehingga dari hal tersebut akan membuat karyawan merasa puas serta termotivasi dan juga

terinspirasi dalam bekerjasehingga secara tidak langsung akan membuat kinerja karyawan juga akan meningkat seiring meningkatnya kepuasan kerja mereka akibat dari perilaku pemimpin mereka.

Hal ini juga sesuai dengan pandangan Yukl (2010) dalam Nilasari dkk. (2014) yang menyatakan bahwa dengan kepemimpinan transformasional maka para bawahan akan merasakan sebuah kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan juga penghormatan akan pemimpinnya, sehingga mereka dapat termotivasi dalam melakukan lebih daripada awalnya yang diharapkan dari mereka. Gaya kepemimpinan tranformasional yang baik akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan seiring dengan tingginya kepuasan kerja karyawan (Pambudi, dkk, 2016).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nilasari dkk, (2014) dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional dan penilaian kinerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan dinas pendapatan daerah kabupaten jember dengan sampel sebesar 39 karyawan dan hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Pambudi, dkk (2016) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi mendapatkan hasil bahwa

kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

Berdasarkan telaah teori dan penelitian terdahulu, maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut :

H6 : Kepemimpinan Transformasional secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

7. Pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kritner dan Kinicki (2003) seseorang yang mempunyai *Self efficacy* mempunyai keyakinan mengenai peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu. Karyawan dengan *Self efficacy* yang tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik disebabkan karena Karyawan tersebut memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja dengan sukses.

Self efficacy merupakan kepercayaan terhadap kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas. Orang yang percaya diri dengan kemampuannya cenderung untuk berhasil, sedangkan orang yang selalu merasa gagal cenderung untuk gagal (Engko,2008).

Karyawan yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan sungguh sungguh melakukan pekerjaannya dan memberikan hasil yang maksimal

untuk menyelesaikan tugasnya, sehingga akan cenderung berhasil. Orang yang merasa berhasil akan merasa puas dengan hasil kerjanya tersebut.

Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi, maka karyawan tersebut akan terdorong untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Dengan semakin tingginya kepuasan maka akan menghasilkan semangat dalam bekerja sehingga dengan semangat yang tinggi akan berdampak pada hasil serta produktivitas yang tinggi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abdulrani dkk, (2014) dengan judul pengaruh pemberdayaan, *self efficacy* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Surya Madistrindo cabang Lhokseumawe dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dengan sampel 120 karyawan mendapatkan hasil bahwa *self efficacy* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

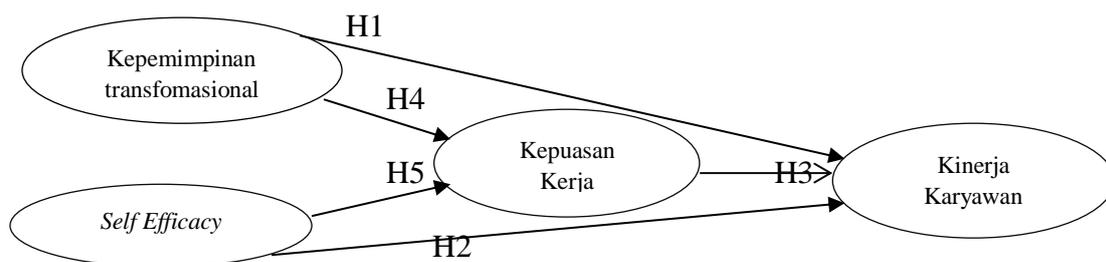
Penelitian Sulistiyowati dan Widjajani (2012) dengan judul mediasi kepuasan kerja dan stres kerja pada hubungan antara *self efficacy* dan kinerja penjual jasa asuransi dengan sampel 109 responden mendapatkan hasil bahwa *self efficacy* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan telaah teori dan penelitian terdahulu maka dapat diturunkan hipotesis sebagai berikut :

H7 : *Self efficacy* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

C. MODEL PENELITIAN

Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional, *Self efficacy*, dan kepuasan kerja. Pada penelitian ini akan dianalisis variabel variabel tersebut untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Variabel terikat adalah Kinerja Karyawan, Variabel bebas adalah Kepemimpinan Transformasional dan *Self efficacy*, dan variabel *intervening* adalah kepuasan kerja. penelitian ini mempunyai 5 hipotesis. sehingga dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut :



Gambar 1.1 Model Penelitian

Sumber dukung riset :

H1 : Dewi (2013); Mondiani (2012); Kharis (2015)

H2 : Indrawati (2014); Bintang (2008); Jacob dan Chrein (2013)

H3 : Indrawati (2014); Engko (2008); Brahmasari dan Suprayetno (2008)

H4 : Atmojo (2015); Sari dan Srihati (2014); Rianti (2013)

H5 : Ketut dan Eka (2014); Indrawati (2014); Lodjo (2013)

H6 : Nilasari dkk, (2014); Pambudi dkk, (2016)

H7 : Abdulrani dkk,(2014); Sulistiyowati dan Widjajani (2012)

Gambar diatas memperlihatkan bahwa penelitian ini untuk menunjukkan pengaruh Kepemimpinan transformasional (X1), Self efficacy (X2), dan Kepuasan kerja (X3) sebagai variabel intervening terhadap Kinerja karyawan (Y)

